

学校编码: 10384 分类号_____密级 _____

学号: X2009156075

UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

宁德农商行运营流程再造探讨

Ningde RCB Operation Flow

林浩鸣

指导教师姓名: 戴亦一 教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2014 年 9 月

论文答辩日期: 2014 年 月

学位授予日期: 2014 年 月

答辩委员会主席:

评阅人:

2014 年 9 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为()课题(组)的研究成果，获得()课题(组)经费或实验室的资助，在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。)

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

- （ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。
- （ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

全球金融业群雄四起，遍地狼烟，商业银行之间的战争，愈演愈烈，迫使我国银行业进行深度变革，以加强自身竞争力。管理变革是银行变革的重点，而流程再造是银行管理变革的基础工作。

商业银行的运营流程再造由组织管理流程再造、业务流程再造组成。业务流程再造是对银行的资产业务、负债业务、中间业务等业务进行全方位审视和流程优化设计，从而获得质量、成本、服务和速度等方面绩效的不断改善，使得银行能提升竞争力，最大限度地适应以顾客提高要求、竞争加剧和快速变化为特征的银行经营环境。另一方面，银行组织流程再造也是银行流程再造中不可缺失的关键环节。在现代网络经济体系中，信息传递速度要求快捷，银行的组织结构需要向扁平化发展，以减少管理层级和幅度，提高信息的上传下达和横向传递速度与准确度，降低信息失真的可能性。组织流程再造以理顺银行内部经营机制为中心，以保障业务流程顺畅运行为目的。

宁德农村商业银行（本文简称“宁德农商行”）是从农村信用社组建的一家股份制银行，目前尚未脱离“部门银行”的传统运行体制，所以存在响应客户需求和协调内部资源能力弱的短板，银行的交易成本和经营成本过高，需要尽快从“部门银行”向“流程银行”的模式转变。本论文从与市场对接的角度和银行内部运营流程的角度，即银行的管理流程、组织流程、业务流程三大流程在模式转变过程中如何有效地提升效率和风险控制，及如何建立银行长效的发展机制进行分析研究。在此基础上形成以流程为核心的全新的银行运作模式，实现银行的内部流程高效的运作与取得良好效益有机结合，并取得最大化的成效。

本文的研究和探索，希望为国内众多的、不同于外资银行、国有大型综合性银行的农村商业银行，如何建设“流程银行”，实现效率与效益的最大化，打造小型银行的核心竞争力，提供有益的借鉴。

论文各章节主要内容如下：

第一章，导论。介绍了论文研究的背景和意义，流程再造研究的理论和方法，及国内外“流程银行”研究现状，指出了宁德农商行进行银行流程再造的必要性和重要性。

第二章，阐述银行内部流程再造方法论追溯银行流程再造的理论渊源，从迈

克尔·哈默的企业流程再造理论，引出银行流程再造理念的产生和发展，并对业务流程和组织结构的概念进行阐述，指出了在银行实施再造过程中二者之间存在的逻辑联系。

第三章，分析宁德农商行流程的现状和存在的问题。简单介绍了宁德农商行的背景和经营管理现状，重点对银行的业务流程、组织结构进行分析，总结了目前存在的问题，并对问题的根源进行深入分析。

第四章，宁德农商行运营流程再造解决方案。提出了宁德农商行流程再造如何设计的几个观点。重点从工作流程优化设计、业务运作流程的整合重组，实施业务流程再造；以银行组织机构扁平化重组，为业务流程提供组织保障的思路，实施银行组织流程再造二个部分阐述。

关键词：农商银行；业务流程再造；组织结构再造

ABSTRACT

It shows that finance industry springs up everywhere globally. Competition is intensifying among commercial Banks. In order to strengthen competitive power, banks in China need to make profound reforms. Management reform is the key, while the process re-engineering is the basic work for bank management changes.

Commercial Banks operation process re-engineering including business process, organization and management process. Bank business process re-engineering is the fundamental thinking and complete re-design to the bank of liabilities business, assets business and intermediary business and so on, as to acquire good performance from cost, quality, service and speed, etc. as result, to allow Banks to maximize adaptation to bank business environment characterized by "customer, competition and change". Bank organization process re-engineering is an indispensable key segment in bank process re-engineering. In modern economic system, the fast transferred information requires the Banks to adopt a flat organization structure, reduce the management amplitude, improve speedness and accuracy in the transmission of information and lateral transfer and to minimize the possibility of information distortion. Bank organization process re-engineering focus on straightening out the internal management mechanism, in order to ensure the business process run successfully as its purpose.

Ningde Agriculture and Commerce Bank (hereinafter referred to as the "Ningdebank") was established as a joint-stock Bank based on the rural credit cooperatives formerly, the current operation and management is still in the traditional system of around "sector bank", showing weakness in customer demand response and internal resources coordinated ability, and high costs in transaction and operating for the present situation, That needs to have strategic reform from "sector bank" to "process bank" as soon as possible. Here, from bank internal process and the market assistance, This thesis will focus on how to realize the efficiency and risk control and to set up the bank long-term development mechanism while implementing of the bank's business processes, management process and organizational process, As result, forming a totally new banking operation model with Process as its core, achieving organic combination of smoothness in internal function and benefits from operation, maximizing such goodness.

Here, we hope this thesis may be a beneficial reference for the domestic numerous

rural commercial Banks which is different from foreign Banks, and the state-owned large-scale comprehensive banks, on how to build a "process bank", to realize the maximization of efficiency and benefit, and to build the core competitiveness of small Banks.

Main contents:

Chapter 1 Introduction. Introduced the research background and significance, the process re-engineering theory and method, and process bank status at home and abroad, points out the necessity and importance of process re-engineering to Ningde bank.

Chapter 2 The methodology for bank internal process re-engineering. Backtracking on bank re-engineering theory origin, from the enterprise reengineering theory to the emergence and development of bank reengineering theory, to define the concept of business process and organization structure and the logic relation of both in the process of implementation of re-engineering.

Chapter 3 Analysis to the present situation and the existing problems of Ningde bank process. Simple introduction on the background and management of the status of Ningde bank, Focusing on analysis on the present conditions of the bank business process and organization structure, pointing out the existing problems, and deep analysis on the root of the problem.

Chapter 4 Solutions for operation process reengineering of Ningde bank. Put forward several views for the process re-engineering design arrangement of Ningde bank. Focus on optimization workflow arrangement, adjustment of business operation process, and implementation of bank business process re-engineering; Take advantage of the idea from organizational guarantee for the business process provided by banking institutions and mechanisms flattening, and the implementation process re-engineering.

Keywords: Bank of Agriculture and Commerce; Business process re-engineering; Organization structure re-engineering.

目录

第一章导论	1
第一节 问题的提出	1
第二节 国内外相关研究	2
第三节 研究的目的和意义	3
第四节 研究的思路与方法	5
第二章银行运营流程再造理论基础	6
第一节 流程再造理论综述	6
第二节 业务流程理论	7
第三节 组织结构理论	9
第四节 业务流程与组织结构的关系	11
第五节 国内外银行对流程再造的实践	12
第三章宁德农商行运营流程现状与问题分析	14
第一节 宁德农商行背景	14
第二节 宁德农商行业务流程存在的问题与分析	15
第三节 宁德农商银行组织流程存在的问题与分析	17
第四章宁德农商行内部流程再造解决方案	21
第一节 宁德农商行运营流程再造战略规划	21
第二节 宁德农商行运营流程再造的目标	21
第三节 宁德农商行业务流程再造设计	23
第四节 宁德农商行组织流程再造设计	28
参考文献	37
致谢	39

第一章 导论

当前，全球金融业群雄四起，遍地狼烟，商业银行之间的战争，愈演愈烈。以余额宝为代表的互联网金融，交易成本低，平台开放，尊重客户体验，利率高于传统银行，不断吸引更多的存款客户。客户存款的选择强调交互式营销，主张平台开放等特点，互联网金融出现使得传统银行必须在经营模式和业务流程上进行深层次变革，进行大胆创新。客户需求多样化，市场环境变化多端，银行的发展不能再以量和规模的扩大取胜，而是以质、以品种取胜，这一市场形势的变化迫使我国以国有商业银行为主、及其它股份制银行业务必须加紧进行深度变革，以加强自身竞争力。管理变革是银行变革的重点，而流程再造是银行管理变革的基础工作。

第一节 问题的提出

随着知识经济时代和网络经济时代的到来，企业面对着与以前截然不同的外部环境，正处在顾客主导、竞争激烈和变化快速为主要特征的新格局中。市场已由卖方转向买方，技术的更新换代速度加快，产品生命周期不断缩短，传统管理模式已难以适应新时代对企业提出的要求，在这种大环境下再造理念应运而生。

随着金融信息化、一体化、自由化、证券化和国际化的蓬勃发展，作为金融行业的重要组成部分的商业银行，外面的经营环境已发生了巨大的变化。行业壁垒逐渐消除，竞争对手不断增多；多元化的服务传送渠道使得竞争范围扩大；银行同业并购持续进行，使得竞争空间在拓展；银行的战略联盟成为行业的新趋势，行业竞争理念已经改变。在新的市场环境下，商业银行面临前所未有的挑战和压力。

面对更加注重服务和需求的客户、不断更新的信息技术变化、日趋白热化的金融行业竞争和网络金融的挑战，国际商业银行纷纷以变革求生存，掀起了一场如火如荼的再造运动。这场运动的主要核心内容是，面临新的外部环境，银行对长期以来积累沉淀的流程以及相关的组织结构、经营策略、运营模式进行深入反思和大幅度调整，以期降低银行的运营成本，提高银行的经营价值。从取得的实

际成效来看，这场运动对于银行是极具吸引力的。目前，银行通过再造已获得潜在的巨大利益，并形成新的核心竞争力，再造已成为国际银行界普遍的战略思维和经营策略。这次运动的结果是，500年以来以细致分工、劳动密集、一体化组织、成本和收入管理粗放为特点的银行传统经营模式，不断地被抛弃，而知识密集、作业集成、虚拟化组织以及准确的成本核算和细致的产品定价则成为银行新的经营导向。总之，对这场如火如荼的银行再造运动进行系统总结，吸取其中关键性的管理技术和经营思维，非常有利于我们理解和应对未来的金融竞争，并进而指导中国银行业的经营模式调整。

第二节 国内外相关研究

一、国外相关研究

对于银行流程再造的研究，当前已经从第一代提升到第二代。第一代银行再造的研究探索被称为“混沌”状态，对流程再造和银行经营变革的研究形成了雏形，但缺少一个系统的清晰的研究思路和框架。到20世纪80年代以后，有学者提出从工作系统的角度入手来提高银行的经营绩效，当时工作系统实质上是指银行的二级和三级流程系统。同时，学者提出了银行通过对流程的分析调整定价策略，实现利润新的增长。这样第二代银行流程再造的研究方向逐渐开始明晰，进入了“显学”状态的研究阶段。第二代进一步阐明了银行再造的动因、理念和方法，并以典型的再造案例，进行了分析说明，提出对单个流程或功能的重组，银行是不会取得显著的效果，因为银行不同的功能、流程、设备以及系统成本杠杆是相互关联的，而顾客、产品和地理位置的战略、组织和管理杠杆是跨越单个功能和流程的；银行再造的出发点应该是为了更好地服务客户，对经济效果的体现应该是输出而不是输入。因此，应该重新审视银行为客户服务的流程和方式，找到更好的方法来满足客户的不同服务需求。^①

二、国内相关研究

在国内有关银行再造的研究文献和资料主要分散在各类期刊，更多的是对经验的总结，缺乏对银行再造进行深入分析研究的专著，虽然相关人员对银行再造的意义、理念和方法的内容问题进行了说明，但缺乏系统性的实证研究。下面是

^①.GeorgeM. Bollenbach(1992)

国内部分作者在银行再造专著中阐述的观点：

金运、陈辛结合浦发银行的重组和上市经验，对商业银行如何实施股份制改革以及商业银行上市方面的问题进行了积极的研究和探索，研究结果对国有商业银行的股份制改革提供了借鉴和参考。^①

田晓军对银行再造的概念从内涵到外延进行了界定。他提出，银行再造的内涵是流程和本质性的变革，流程再造是银行再造的核心，而经营方式的转换是银行再造的外延表现，它是银行再造理念与范围的拓展和延伸。作者对再造的演进过程及其理论基础进行了探讨和分析，在此基础上对银行再造的设计思路进行了深入的阐述，并对中国银行业的集约化经营与西方银行业的再造作了对比分析，提出了我国银行业经营变革的方向。^②

刘桂平对商业银行微观运行机制的构建进行了研究，把银行再造的内容界定为业务流程再造、组织结构重组和经营范围重组，他提出业务流程再造是核心，组织结构重组是关键，而经营范围重组是完成了业务流程再造和组织结构重组、提高银行竞争力之后的一种必然趋势^③。

聂叶对银行再造的理念从内涵和理论来源、核心内容及其运作策略等方面进行了归纳总结，他提出银行再造的灵魂是价值管理和创新，而对理念的再造是其核心前提，对流程的再造是其核心内容，但它还需要相配置的银行管理再造来予以支持和保障：如作业成本管理、客户关系管理等，这些管理再造共同构成了银行再造的系统工程。^④

第三节 研究的目的和意义

一、理论意义

相对于国际银行已经成熟的先进运营经验，国内银行在以信息化为支撑的流程重组方面十分薄弱，一直缺乏相关的方案制定依据和适合中国商业银行的实际情况的再造方案。因此，在这个领域有必要做一些分析性的工作，提供具有可操作性的实施方案，深入了解在 SOA 模式下银行再造的现实价值。本文是在分析和

^①金运、陈辛《银行再造：浦发银行重组上市的探索与前瞻》（2000）

^②田晓军《银行再造》（2002）

^③刘桂平《中国商业银行再造》（2002）

^④聂叶《银行再造：理论与实践》（2004）

梳理银行各类业务的基础上,将银行的非实时非现金类的公司业务作为流程再造的分析研究对象。由于我国商业银行已经基本完成核心业务系统的建立,这标志着构建会计信息体系的第一阶段已经结束,但是银行目前的风险管理与流程联系不紧密,作为操作风险控制的流程管理尚需完善。业务流程再造的目的是在业务处理环节将风险管理纳入到流程中,以期解决如何实施有效风险监控的问题。

虽然国内已经有银行开始了这方面的分析研究,但基本上属于探索的性质,并没有提出普遍适合国内商业银行的成熟方案。本文是在总结实践经验的基础上,从理论上加以深入分析,建立流程再造的理论模型,为再造提供实现的路径,尝试构建具有可操作性的业务流程再造方案。

二、实践意义

笔者所服务的银行正在进行流程再造的探索,所建构的流程再造方案从属于本文所阐述的资金运营的管控范围内,本文选题基于实践,具有现实意义。并且,目前国内也有众多的咨询公司在进行这方面的流程再造研究。国家将开始放开金融市场,国内商业银行将面临进入国内市场的国外银行的剧烈竞争,已经感觉到实施流程再造的紧迫性。咨询公司提出的流程再造理念侧重于对组织架构的直接改造,属于激进式变革再造的模式。本文认为短期内这种方案银行难以接受,主要原因是组织变革的成本高,且受影响的群体涉及面广,反对阻力大,极易产生消极后果,而且变革过程中涉及的影响因素众多,难以驾驭,再造效果不可预期。因此,大部分国内商业银行目前迫切需要解决的是如何在现有组织框架的基础上,寻求一种合理的柔性再造模式,达到提升运营效率和获取新的竞争优势的目的。本文认为,这种柔性再造模式是存在的,粒度递增再造模型证明了这种渐进式再造在目前的客观环境下是可取的再造实现方式。这种模型的实现路径关键在于整合信息链条,降低信息流通成本,使资源配置优化,提高运作效率。

通过流程作业模式在事中控制操作风险,降低了银行业务的事后监督成本,并为银行未来的风险防范提供依据。新流程建立了人员作业的绩效评估历史数据,以备将来进行考核数据分析,建立更为有效的激励措施。新流程通过充分利用信息的输送,为客户创造新的服务价值,提升客户的服务满意度,为银行未来开创服务产品定价领域做铺垫。通过流程再造,其最终目的是创造银行新的竞争优势。

第四节 研究的思路与方法

本文针对宁德农商行当前尚处于“部门银行”的传统经营管理模式，客户需求响应和内部资源协调能力比较薄弱，交易成本和经营成本过高的现状，从银行内部流程与市场对接的角度入手，即从银行的业务流程、组织流程两大流程在变革中如何实现效率提升和风险有效控制、建立银行长效发展机制进行分析研究。由此形成以流程为核心的全新的银行模式，使银行的内部流程顺畅运作与效益实现有机结合和最大化。

本文的结构安排是：第一章介绍论文研究的背景和意义，流程再造研究的思路和方法，以及国内外“银行再造”研究现状，指出了在新的经济环境下宁德农商行进行银行流程再造的必要性和重要性。第二章对银行再造的理论渊源进行回溯，从企业再造理论的发展过程引出银行再造理论的产生和发展，对业务流程和组织结构的概念进行界定，阐述了在实施再造过程中两者的逻辑联系。第三章对宁德农商行的经营背景和管理现状进行了简单介绍，对银行业务流程、组织结构现状进行了重点分析，指出了目前银行存在的主要问题，并对产生问题的根源性进行了深入分析。第四章提出了宁德农商行内部流程再造设计安排的几个观点，重点从优化工作流程安排，实施银行业务流程再造，以及依托机构、机制扁平化，实施银行组织结构再造二个部分进行阐述。

本文主要采用了理论与实践相结合、规范分析与实证分析相结合的研究方法，结合经济学、管理学、统计学、金融创新理论和流程再造理论等为理论基础，研究过程中运用了文献资料法、走访调研法、统计分析法等搜集和整理资料的方法，为论文的研究奠定了可靠的资料基础。

第二章 银行运营流程再造理论基础

2008 年的金融海啸导致了全球性金融危机，使人们更为深刻地认识到在经济发展中金融因素的核心地位。作为金融因素的主要载体，银行组织的发展对经济的影响起着至关重要的作用。面对市场环境的巨大变化，商业银行应适时展开内部流程再造，以新的活力面对经济的整体发展。

第一节 流程再造理论综述

亚当·斯密是劳动分工理论的鼻祖，他的“劳动分工论”指出，“劳动生产力最大的增进，以及运用劳动时所表现出的更大的熟练、技巧和判断力，似乎都是分工的结果”^①。他的这一论断影响了整个工业经济时代，极大地提高了整个社会的劳动生产效率，并带来了工业时代的繁荣和人类文明的进步。

亚当·斯密的“劳动分工论”也存在不足。为了提高效率，它将一个连贯的业务流程分解成数个破碎的片段。分工理论导致劳动者的技能愈加专业化，成为一个片面发展的机器附庸。分工理论也增加了各个业务部门之间的交流工作，因此沟通成本大大增加。在分工理论的影响下，科层制成为企业组织的主要形态，这种管理体制将人分为严格的层级关系，即使企业进行一定程度的分权管理，也大大束缚了员工的积极性、主动性和创造性。在旧的工业经济时代逐步向新的知识经济时代过渡的过程中，流行了200多年的分工理论已经不能适应新技术革命和知识革命带来生产和管理方式的变化。因此，以业务流程重组和优化为根本内容的企业再造理论便应运而生。

1990年，原麻省理工学院教授迈克尔·哈默对流程再造提出了经典的定义：“对业务流程进行根本性地再思考和彻底性地再设计，以取得企业在成本、质量、服务和速度等衡量绩效的关键指标上的戏剧性变化^②。”除此之外，哈默还提出了一些企业界和理论界共同的话题，如通过以流程为导向来消除现存组织边界的局限，打破传统的组织体系的规则和假设，创造性地运用信息技术来寻求新的工

^①亚当·斯密《国富论》

^②迈克尔·哈默，1990年《哈佛商业评论》，《再造：不是自动化，而要彻底放弃》

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”. Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库